

УДК 658.51

**Савченко Н.М., к.е.н., доц.**  
**кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту**  
**Савченко Р.О., к.е.н., доц., головний бухгалтер**  
*Житомирського національного агроекологічного університету*

**РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ТА УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ  
МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ**

Управлінський контроль є процесом, за допомогою якого управлінський персонал має можливість переконатись в тому, що задіяні ресурси в господарському процесі ефективно використані за для реалізації цілей підприємства. Система управлінського контролю

співвідноситься із соціальним середовищем, діяльністю людей, їх поведінкою, що обумовлює характер їх взаємозв'язку та конвергентність. В зв'язку з цим питання взаємовпливу поведінки працівника та соціального середовища на систему управлінського контролю актуалізуються. За таких умов управлінський контроль жодним чином не повинен обмежувати автономію управлінця та нівелювати його обсяг повноважень.

Основною метою діяльності адмінперсоналу будь-якого підприємства є допомога в досягненні задекларованих цілей підприємства. При цьому завдання управлінського контролю полягає не стільки в зіставленні фактичних показників діяльності з задекларованими, скільки в можливості його суб'єктів вжити певні заходи за для досягнення поставлених цілей підприємства. Традиційно в процесі управління суб'єктами господарювання використовуються системи управлінського обліку та управління трудовими ресурсами. В управлінському обліку основна увага приділяється застосуванню конкретних інструментів, наприклад таких як: бюджетування, дисперсійний аналіз, трансфертне ціноутворення. Управлінський облік еволюційно пов'язаний з питанням, яким чином інформація із системи бухгалтерського обліку може бути використана для підтримки прийняття управлінських рішень. Такий перехід від чистого бухгалтерського обліку до участі обліковців в управлінських процесах прийняття рішень сприяло розвитку управлінського контролю.

В малих та середніх за розміром підприємствах система управлінського обліку розглядається як сукупність формальних, інформаційних процедур, що використовуються менеджерами для підтримки або зміни стратегічних та поточних цілей суб'єктів господарювання. При цьому слід пам'ятати, концепція управлінського обліку заснована на твердженні про те, що система управлінського контролю є важливою та повинна функціонувати в будь-якому підприємстві. Традиційно менеджерами використовувався методологічний інструментарій контролю, що був притаманний системі бухгалтерського обліку [2]. Проте практичний досвід використання контрольних процедур свідчить, що традиційні, технократичні форми контролю повинні виходити за свої межі, шляхом трансформації в більш конгруентні, враховувати особливості діяльності та стиль управління суб'єкта господарювання.

Що стосується досліджень в сфері управління людськими ресурсами, то увага акцентувалась на системі стимулювання, рекрутинговій політиці, підвищенні кваліфікації. Використання будь-якого елемента забезпечують оптимальне використання людського капіталу та підкреслюють його

зв'язок із рівнем продуктивності праці. Продуктивність є основою контролю за системою управління людськими ресурсами, адже неефективне управління нею може призвести до ліквідації підприємства. Як наслідок, на практиці суб'єкти господарювання почали демонструвати інтерес до вивчення ролі та ефекту від використання контрольних процедур при управлінні людським капіталом. При цьому акцент робиться на вивченні соціальних та культурних факторів, які проявляють себе при впровадженні групових стимулів.

З точки зору впливу якості людських ресурсів на систему управлінського контролю до уваги необхідно приймати як професійні, так і моральні їх якості - основні аспекти вимірювання людського ресурсу. При цьому потрібно враховувати, що моральні якості можуть спонукати працівників «робити правильні речі», а це в свою чергу буде визначати рівень узгодженості в очікуваннях працівників і керівництва, а професійна якість може гарантувати, що співробітники «виконують роботу правильно», а це визначає рівень в очікуваннях працівників і керівництва на виході. За таких умов підприємству, в свою чергу, буде легше адаптуватись до умов функціонування системи управлінського контролю та замінити жорсткі обмеження на методи неформального контролю [1].

Головним питанням управління персоналом є визначення успішності його функціонування. У випадку його ефективності необхідним є визначення впливу на це факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Практичні дослідження управління людським капіталом є можливими лише у великих суб'єктах господарювання із складною організаційною структурою, фрагментарними обов'язками його співробітників. Так як теоретичні аспекти та стратегія управління персоналом розробляються у великих підприємствах, то там же і проводиться їх тестування. Як наслідок, незважаючи на велику практичну значимість управління персоналом для малих та середніх підприємств необхідним є проведення подальших досліджень в цій сфері із врахуванням особливостей їх організаційної структури, комунікаційних зв'язків, систем мотивування та стимулювання та ін. Постає питання: чи результати проведених досліджень щодо управління персоналом у великих підприємствах однаково є корисними і для малих та середніх підприємств. В цьому сенсі система управління вважається не стільки інструментом керування поведінкою, скільки елементом організаційної структури.

Як показує практичний досвід система управління, яка позитивно зарекомендувала себе у великих підприємствах виявляється

неефективно в малих та середніх підприємствах. Вважаємо за необхідне для удосконалення системи управління і зокрема таких її складових як управлінський облік та управління людським капіталом в малих та середніх підприємствах здійснити перехід від прямих до непрямих форм управлінського контролю. Непряма форма контролю спирається на механізм, який відмінний від механізму контролю, що має пряму форму. Так, замість того, щоб безпосередньо взаємодіяти із співробітником підприємства система управлінського контролю в такому випадку буде змінювати їх робоче середовище в якому вони працюють. Це досить нетрадиційна форма контролю для вітчизняних підприємств, оскільки в її методологічній інструментарій не входять такі загальновідомі методи, що використовуються системою управління, наприклад бюджетування, система стимулювання, перманентне спостереження за технологічними процесами. Неформальним методологічним інструментарієм системи управління є врахування особливостей корпоративної культури суб'єкта господарювання, рівень соціалізації працівників, які як джерела інформації, фактори впливу не враховуються менеджерами в ході процесу управління. Однак зосередження уваги лише на формальних або лише неформальних формах управлінського контролю є недоречним. Ефективність системи управління може бути досягнута лише за умови комбінації форм системного формального та неформального межах управлінського контролю, оскільки вони обидві стосуються різних режимів та важелів системи управління. Час використаний для прийняття оперативних управлінських рішень та ефективність діяльності малих та середніх підприємств знаходяться в оберненій залежності. Також використання непрямой форми управлінського контролю посилює комунікаційні зв'язки співробітників підприємства, а отже покращує інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень. Традиційний контроль сприймається співробітниками підприємства як обмеження їх професійної поведінки.

Отже, система управлінського контролю може працювати більш ефективно, якщо її методологічній інструментарій формується із врахуванням стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Підприємство має організувати таку систему контролю, яка б відповідала вимогам управління. В практичній діяльності немає готових систем контролю, що сприяють формуванню правильних та найбільш сприятливих результатів в усіх типах суб'єктів господарювання та при будь-якому розвитку подій. Існує тісний взаємозв'язок між результатами діяльності суб'єкта господарювання,

управління поведінкою персоналу підприємства та програмуванням завдань, визначенням параметрів виміру кінцевого результату. В зв'язку з цим непряма форма управлінського контролю є більш дієвою, оскільки, як показала практика, її використання дає кращий результат.

### **Список використаної літератури**

1. Савченко Н. М. Вплив людського капіталу на систему управлінського контролю / Н. М. Савченко // Формування стратегії розвитку аграрного сектора регіону : зб. тез дванадцятої міжфакультет. наук.-практ. конф. молодих вчених, 17 трав. 2016 р. – Житомир : ЖНАЕУ, 2016. – С. 62–64.

2. Савченко Р. О. Зміст управлінського контролю / Р. О. Савченко // Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матеріалів ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., 26 трав. 2017 р. – Х. : ХНАДУ, 2017. – Т. 2. – С. 214–215.

Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / М. О. Тонюк // Економіка і управління. - 2011. - № 4. - С. 61- 65.